

**Bestuursstaf**

Plein 4  
MPC 58 B  
Postbus 20701  
2500 ES Den Haag  
www.defensie.nl

> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

**Onze referentie**  
BS2020022735

*Bij beantwoording datum,  
onze referentie en betreft  
vermelden.*

De voorzitter van de Commissie Langlopende Zaken  
Dhr. drs. W.J. Deetman  
p/a CAOP  
Postbus 556  
2501 CN Den Haag

Datum 18 december

Betreft: Reactie op eindrapport Commissie Langlopende Zaken

Geachte heer Deetman,

Op 21 oktober 2020 ontving ik van u het eindrapport van de Commissie Langlopende Zaken (CLLZ) waarvoor ik u, mede namens de Minister, veel dank zeg. Ik spreek graag mijn grote waardering uit voor de voortvarende wijze waarop u samen met mevr. Berndsen-Jansen en de heer Raijmakers, ter uitvoering van de aanbeveling van het rapport van de commissie Sociaal veilige werkomgeving bij Defensie, de taak hebt opgepakt om een aantal langlopende zaken te onderzoeken en waar mogelijk te adviseren over oplossingen. Het aantal meldingen dat is ontvangen en de complexiteit van de aangedragen zaken, maakte dat het een omvangrijkere taak werd dan vooraf gedacht. De maatregelen als gevolg van COVID-19 maakte het werk van uw Commissie extra lastig. Om die reden is besloten de werkingsduur van de Commissie met drie maanden te verlengen.

Dankzij uw grote mate van betrokkenheid bent u erin geslaagd in vijftien zaken te komen tot adviezen waarmee Defensie in staat is deze (soms meer dan 35 jaar oude) zaken weer (deels) vlot te trekken. Daarbij bleek het van groot belang dat u wist weg te blijven van juridische discussies door te focussen op het vinden van oplossingen.

In uw rapport beschrijft u achtereenvolgens de aanleiding voor het instellen van de CLLZ en het doel van de CLLZ: met een frisse blik kijken naar langsepende heikele kwesties op het gebied van sociale veiligheid of integriteit binnen het ministerie van Defensie en het adviseren over oplossingen voor deze kwesties.

**Ministerie van Defensie**

**Datum**

**Onze referentie**  
BS2020022735

Ik ben blij te kunnen constateren dat uw adviezen in nagenoeg bijna alle zaken hebben geleid tot een hernieuwde dialoog met de melder. Een aantal zaken is inmiddels al afgerond, bijvoorbeeld met een vaststellingsovereenkomst. In de andere zaken lopen de gesprekken met de melders nog en wordt in onderling overleg naar oplossingen gezocht. Ik zal toezien op de afloop van deze gesprekken waarmee deze langlopende zaken kunnen worden afgesloten.

In uw rapport maakt u vervolgens melding van een aantal observaties die uw Commissie heeft gemaakt tijdens het onderzoeken van de dossiers. Deze observaties hebben vooral betrekking op de wijze waarop Defensie haar verantwoordelijkheid als werkgever invult, met name in situaties die ontstaan nadat een medewerker (PTSS-)klachten heeft ontwikkeld gedurende de werkzame tijd bij Defensie. Bij uw eindrapport heeft u een overzicht gevoegd van bepalingen en uitgangspunten die relevant zijn voor onder andere de afhandeling van schadeclaims van veteranen.

De opmerking over de invulling van de zorgplicht hebben de minister en mij geraakt. Immers, Defensie is zich zeer bewust van haar verantwoordelijkheid als werkgever die haar werknemers "in harms way" stuurt en heeft om die reden een uitgebreid zorgstelsel voor veteranen ingericht inclusief de aanwezigheid van gespecialiseerde hulpverleners. Ik ben trots op de internationale waardering voor het Nederlandse zorgstelsel voor veteranen dat als een van de beste ter wereld wordt genoemd. Ik besef dat ook dit systeem niet onfeilbaar is en uit uw observaties maak ik op dat de zorg in de reguliere "commandanten-" of "P&O-lijn" niet altijd goed is ingevuld. Van belang is dan ook dat Defensie momenteel bezig is dit zorgstelsel op enkele punten aan te passen. De minister heeft dit reeds toegezegd in de Veteranennota die op 8 juni 2020 is aangeboden aan de Tweede Kamer.

Zo wordt het PTSS-protocol aangepast. Dit protocol wordt gebruikt bij het bepalen van de mate van impact van PTSS op een persoon en de hoogte van het Militair Invaliditeitspensioen. Bovendien is in de Veteranennota 2019-2020 melding gemaakt van de herziening van het uitkeringen- en voorzieningenstelsel voor militaire oorlogs- en dienstslichtoffers. In een nieuw modern stelsel staan de zorg aan veteranen en activiteiten gericht op re-integratie en maatschappelijke participatie voorop; er komt tegelijkertijd minder focus op keuringen en het vaststellen van een medische eindtoestand.

Ten aanzien van uw observaties en adviezen constateer ik dat deze grotendeels in lijn zijn met de aanbevelingen van de commissie-Giebels (2018) waarnaar u zelf ook verwijst. Veel verbeteringen die naar aanleiding hiervan zijn ingezet vanaf begin 2019, zijn in de door uw onderzochte langlopende zaken daarmee helaas nog niet zichtbaar. Er zijn dus diverse stappen gezet, maar we zijn er nog niet. Defensie blijft investeren in het versterken van de sociale veiligheid en het verbeteren van het integriteitsstelsel. Voorbeelden hiervan zijn het groepsgewijs bespreken van de gedragscode, onderzoek in teamverband naar het versterken

van sociale veiligheid op de werkvloer en meer focus op personeelsmanagement en de ontwikkeling van *soft skills* bij leidinggevendenden.

**Ministerie van Defensie**

Een belangrijke stap is ook een nieuw personeelsmodel waarbij mensen met unieke kwaliteiten makkelijker al dan niet tijdelijk voor Defensie kunnen werken; met meer maatwerk voor aanstellings- en contractvormen kunnen mensen makkelijker van buiten naar binnen bewegen. Dit draagt bij aan een opener cultuur bij Defensie en een diverser en inclusievere organisatie.

**Datum**

**Onze referentie**  
BS2020022735

Het adequaat oppakken van signalen van werknemers is een belangrijk element van de herziening van het integriteitsstelsel. In het op 1 januari 2020 gewijzigde onderzoeksprotocol (SG aanwijzing A-989) gaat vanwege het belang van de menselijke maat extra aandacht uit naar de informatievoorziening aan alle betrokkenen bij meldingen.

Het doel daarbij is te komen tot een adequate en tijdige behandeling en afhandeling van signalen, meldingen en klachten. Met andere woorden: we willen voorkomen dat een kwestie langlopend wordt.

#### *Menselijke maat*

U heeft gesignaleerd dat het ministerie van Defensie bij sommige aangelegenheden weliswaar formeel invulling geeft aan de zorgplicht voor zijn werknemer, maar dat dit op een weinig invoelende en onzorgvuldige manier gebeurt. De Commissie heeft in verschillende zaken gezien dat het leidinggevendenden ontbreekt aan inlevingsvermogen in ondergeschikten en hun persoonlijke (werk-)omstandigheden. Van het ministerie van Defensie mag worden gevraagd zich in langlopende aangelegenheden grootmoedig op te stellen, zo stelt u.

We moeten voorkomen dat leidinggevendenden bij Defensie, maar soms ook de medewerker(s) zelf, te snel en te veel nadruk leggen op de juridische kant van meldingen en klachten. Een zekere vooringenomenheid van de leidinggevende kan leiden tot een formele, procedurele afhandeling van de melding of klacht waarbij er weinig ruimte meer is voor dialoog en aandacht voor de persoonlijke omstandigheden van de medewerker. Dit sluit aan op de constatering van de commissie-Giebels dat we soms te formeel en soms ook te informeel met meldingen omgaan. Het is zaak hier een goede balans te vinden.

Ook zal Defensie bij geschillen vaker gebruikmaken van de inzet van mediators van de afdeling Alternatieve Geschillen Oplossing (AGO) met als doel niet direct een juridisch traject te bewandelen, maar tot een oplossing te komen waarbij alle partijen zich voldoende recht gedaan voelen.

#### *Fysieke en/of psychische problematiek*

U adviseert om de afdoening van kwesties waarbij een fysieke en/of psychische problematiek aan de orde is, te beleggen bij een eenheid die hierin gespecialiseerd is. Daarbij meent de Commissie dat deze eenheid moet bestaan uit medewerkers met een civiele achtergrond zodat voorkomen wordt dat opgedane kennis en kunde verloren gaat als gevolg van het functieroulatie-systeem voor militairen.

Ik ben het met u eens dat in sommige langlopende zaken sprake is van specifieke en complexe casuïstiek waarbij het benutten van de juiste civiele vakkennis en expertise van groot belang is.

Defensie heeft nadrukkelijk geïnvesteerd in de kwaliteit van vertrouwenspersonen en de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID), inclusief adviseurs en een extern meldpunt bij het Centrum voor Arbeidsverhoudingen Overheidspersoneel. Maar ik betwijfel of het helpt om alleen te leunen op civiele expertise. De kennis van de militaire context is ook van belang om casuïstiek te kunnen duiden en bij te dragen aan een oplossing. Om verlies van kennis en continuïteit als gevolg van snelle functieroulatie bij militairen te voorkomen heeft de CDS de opdracht gegeven een langere functieduur te stimuleren voor militairen (maximaal vijf jaar). Daarnaast is er een lijst met militaire functies opgesteld die voor zes of zeven jaar kunnen worden toegewezen. Die lijst heeft nog de instemming van de vakbonden. Daarnaast zal in het nieuwe personeelsmodel dat nu ontwikkeld wordt rekening gehouden worden met de negatieve gevolgen van het huidige functieroulatiesysteem zoals door de commissie Giebels geconstateerd.

De kern van de problematiek bij complexe casuïstiek zit in een gebrek aan coördinatie tussen de benodigde experts. De regie en coördinatie bij het oppakken van signalen is een kernthema bij het herzien van het integriteitsstelsel. Het COID is het eerste aanspreekpunt, terwijl het recentelijk opgerichte Cluster Individuele Casuïstiek bij het Directoraat-Generaal Beleid van het ministerie van Defensie de coördinatie vervult bij complexe casuïstiek. Voor reguliere medische en sociale problematiek is er een coördinerende rol weggelegd voor de Sociaal Medische Teams.

#### *Ontwikkeling HRM-functie leidinggevenden*

U constateert dat in een aantal van de voorgelegde zaken naar uw oordeel sprake is van een onderontwikkeld gevoel voor personeelsmanagement bij leidinggevenden. Dit sluit aan bij de observaties van de visitatiecommissie Defensie en Veiligheid over leiderschap binnen de Defensieorganisatie, functieroulatie voor militairen, ondoorzichtig beleid en leiderschapsontwikkeling.

Om hierin verbetering te krijgen adviseert u om kritische actoren binnen te halen en te binden aan de organisatie met als opdracht vrij en onafhankelijk onderzoek uit te voeren naar het gevoerde personeelsbeleid in al zijn facetten. U denkt daarbij aan een bedrijfs onderdeel analoog aan een interne audit- of accountantsdienst. U verwacht dat dit de problemen als gevolg van de inherente spanning tussen centrale beleidsontwikkeling en decentrale beleidsuitvoering kan onderwerpen. Daarbij is het wel van belang dat deze onderzoekers een professionele achtergrond hebben op het terrein van HRM.

Ik onderken dat er sprake is van inherente spanning tussen centrale beleidsontwikkeling en decentrale beleidsuitvoering. Defensie werkt daarom aan het wijzigen van haar topstructuur en het besturingsmodel. Hierbij is ook een nieuw onderdeel ingericht namelijk de Directie Bedrijfsvoering en Evaluatie die is opgericht om advies en ondersteuning te leveren bij de evaluatie van het gevoerde beleid binnen Defensie, waaronder het personeelsbeleid. Daarnaast wordt op basis van eerdere onderzoeken en evaluaties inmiddels gewerkt aan de herziening van het integriteitsstelsel en het verbeteren van de klachtenprocedure.

Daarnaast kan Defensie nader onderzoek beleggen bij de COID en de Inspectie Veiligheid Defensie (IVD).

**Ministerie van Defensie**

**Datum**

**Onze referentie**  
BS2020022735

Wel constateer ik dat de opleidingen voor leidinggevendenden meer aandacht moeten hebben voor competenties op het gebied van personele besluitvaardigheden, gespreksvoering en zogeheten *soft skills*. Juist deze competenties zijn relevant voor de verdere ontwikkeling van het personeelsmanagement bij leidinggevendenden. Daarom is in 2019 opdracht gegeven de leerdoelen van opleidingen voor leidinggevendenden te bezien en bovengenoemde competenties meer aandacht te geven in het curriculum van alle leidinggevendenden (officieren, onderofficieren en burgermedewerkers). Hiermee wordt personeelsmanagement een belangrijker onderdeel van de vorming van leidinggevendenden bij Defensie.

Daarnaast is de gedragscode opgenomen in alle initiële opleidingen en is het onderwerp sociale veiligheid opgenomen in alle loopbaanopleidingen.

#### *Oog voor melders van incidenten*

U beveelt aan meer en op meer gestructureerde wijze aandacht te hebben voor de positie van de melder, zeker als deze in het gelijk wordt gesteld en om - analoog aan wat inmiddels in het strafrecht gebruikelijk is - meer aandacht te hebben voor personen die betrokken zijn bij meldingen op het terrein van sociale veiligheid en/of integriteit. Of het nu gaat om melders of slachtoffers, u adviseert dat deze bij de afdoening van kwesties de gelegenheid wordt geboden desgewenst blijkt te geven van hun opvattingen en emoties over de kwestie.

Ook de nazorg voor alle betrokkenen bij meldingen is onderwerp van de herziening van het integriteitstelsel bij Defensie. Medewerkers van de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) zijn betrokken bij de afhandeling van alle meldingen door medewerkers (voor zover zij zien op integriteitskwesties). Zij wijzen de behandelaar van de melding op de noodzaak en plicht aandacht te besteden aan nazorg en kunnen daarbij ook inhoudelijk adviseren. Voor elke leidinggevende komt een zogeheten *toolbox* beschikbaar in de loop van 2021 waarmee hij/zij in staat wordt gesteld meldingen of klachten op een zorgvuldige wijze af te handelen. Het onderwerp nazorg krijgt daarin nadrukkelijk een plek.

Inmiddels hebben de medewerkers van de COID en de decentrale klachtencoördinatoren een (externe) training "Effectief omgaan met klachten" gehad. Deze training is ook beschikbaar voor andere functionarissen die met klachten of meldingen te maken krijgen.

Daarnaast is sociale veiligheid opgenomen als onderwerp in functioneringsgesprekken tussen leidinggevendenden en medewerkers.

Uit de door u onderzochte casuïstiek blijkt dat in sommige zaken het onderzoeken van een klacht of melding tot gevolg heeft gehad dat, ondanks het gegrond verklaren van de klacht, de melder/klager uiteindelijk een andere functie kreeg of zelfs een andere baan moest zoeken. In deze gevallen heeft de bescherming van een melder of klager onvoldoende gewerkt. Ik trek me dit aan en vind met u dat een dergelijke uitkomst zeer onwenselijk is. Ook dit aspect verdient aandacht bij de nazorg.

Het is uw Commissie opgevallen dat bij een aantal voorgelegde zaken het optreden van de Koninklijke Marechaussee (KMar) een rol heeft gespeeld bij het escaleren van de kwestie. De Commissie ziet daarbij dat procedures en werkwijze van de KMar een rol spelen in de escalatie. De KMar is volgens de Politiewet bevoegd tot de uitvoering van de politietaak ten behoeve van de Strijdkrachten. De Commissie stelt vast dat het ministerie van Defensie daarmee in sommige kwesties in een dubbelrol komt waarbij de organisatie optreedt als werkgever en een organisatieonderdeel optreedt als handhaver van (militaire) tucht en orde. U stelt zich niet aan de indruk te kunnen onttrekken dat dit met name knelt als de Marechaussee wordt ingezet bij zaken die zich voordoen in de persoonlijke levenssfeer van de militair.

**Datum**

**Onze referentie**  
BS2020022735

Ik merk op dat in de zaken die aan de Commissie zijn voorgelegd er altijd een scheiding is geweest tussen degene die handelt vanuit de werkgeverslijn en werkgeversrol en de KMar-medewerker die in opdracht van het Openbaar Ministerie zijn militaire politietaak uitvoert. Een herbezinning op de rol en positie van de KMar, zoals omschreven in de Politiewet, acht ik daarom niet nodig.

Daarnaast is bij de door de Commissie gesignaleerde spanning bij zaken in de persoonlijke levenssfeer ook het volgende van belang: Het "zijn" van militair stopt niet om 17:00 uur bij het verlaten van de kazerne. Niet voor niets wordt er gezegd dat je "24 uur per dag militair bent". Dit betekent dat, anders dan in de burgermaatschappij, alle gedragingen van een militair gevolgen kunnen hebben voor het aanzien van zijn ambt en daarmee voor zijn positie als militair ambtenaar, dus ook gedragingen in de privésfeer.

Bij het aanleveren van de dossiers op basis waarvan u de voorliggende kwesties hebt onderzocht, is ook door de medewerkers van het Cluster Individuele Casuïstiek geconstateerd dat niet in alle dossiers alle relevante stukken waren opgenomen. Dat is voor Defensie een belangrijk aandachtspunt waarvoor aandacht zal worden gevraagd bij commandanten en P&O-adviseurs. Daarnaast vergt verbetering van de archivering van dossiers investeringen in systemen. Dat betekent dat het nog even duurt voordat Defensie de archivering volledig op orde heeft.

Tot slot zijn alle adviezen door mij ontvangen en omgezet in concrete acties. Uw adviezen waren onontbeerlijk om de dialoog met de melders weer "vlot te trekken". De gesprekken met de melders verlopen in de meeste gevallen goed en de eerste concrete acties zijn al afgerond. Belangrijk is dat we constructieve gesprekken voeren met de melders over het vinden van oplossingen.

Ik dank u nogmaals voor het door u, mevrouw Berndsen-Jansen en de heer Raijmakers verrichte werk, mede namens de melders die nu uitzicht hebben op de afronding van hun langslpende kwesties. Ik verzoek u deze dank ook over te brengen aan de overige onderzoekers, de administratieve ondersteuners en de medewerkers van het meldpunt.

DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE,

Drs. B. Visser

**Ministerie van Defensie**

**Datum**

**Onze referentie**  
BS2020022735